

# L'économie des ressources humaines en transition : le cas du Japon

Hiroatsu Nohara\*

\* Laboratory of Labour Economics and Industrial Sociology, (LEST-CNRS), Aix-Marseille University, Aix-en-Provence, France

Article publié dans *Economie Appliquée* tome LI, N°3, 1998. pp 7- 36

## Résumé

L'économie des ressources humaines au Japon, souvent qualifiée jusque là d'exotique, tend néanmoins à se voir interpréter dans des langages formalisés issus des courants néo-institutionnalistes qui restent fidèles au paradigme néoclassique, mais relâchent certaines de ses hypothèses les plus rigides. Ce faisant, alors qu'on gagne indéniablement en généralité explicative, on ne réussit pas toujours à pondérer le général et le spécifique. La littérature développée par un économiste comme Aoki n'échappe pas à cette tendance. Son modèle "coopératif" des ressources humaines, supposé en vigueur au Japon, apparaît problématique ; modélisé uniquement à partir de la stylisation du travail dans l'atelier, son modèle manque curieusement d'une vision d'ensemble et surtout ne renseigne en rien sur la configuration des diverses catégories de salariés (agents) présentes dans la firme et la nature de la coopération qu'elles établissent. Basé principalement sur les travaux empiriques (monographiques) de comparaison France-Japon, le présent texte tente de développer une approche compréhensive dans l'analyse économique des ressources humaines. Elle permet de mettre en évidence les différentes logiques d'action que les agents (salariés) développent en interaction avec leur environnement institutionnel, de contextualiser les notions telles que le marché interne du travail, "rank hierarchy" etc. qui sont généralement conçues comme universelles et ainsi de relativiser le modèle japonais d'économie des ressources humaines dans le temps et l'espace.

## Summary

The human resource management (HRM) in Japan, considered often as exotic one, tends to be interpreted through the formalized languages by the neoinstitutionalist schools which loosen the most rigid hypotheses, while fundamentally faithful to the neoclassical paradigm. In this way, we can get a more general (and universal) explanation about the HRM, but we don't necessarily succeed in distinguishing the general and the specific features. The economic literature developed by an economist as Aoki does not constitute an exception. His "cooperative" model of HRM, supposed to be at work in Japan, appears problematic : focused on the stylisation of a factory workplace, his model lacks a total vision of division of labour and doesn't show how the different categories of workers do really establish the cooperation in the firm. Based on the empirical (monographic) researches which have been done by the author, this paper attempts to develop a comprehensive approach to the Japanese-style HRM. This approach allows to underline the various logics of action which the agents develop in interaction with their institutional environment, to "contextualize" the notions such as the internal labour market or the rank hierarchy which are generally considered as universal and finally to give the relative picture to the Japanese model of HRM, both from a cross-national point of view (comparison between France and Japan) and from the point of view of its evolution.

## INTRODUCTION

L'économie japonaise semble s'installer, en cette fin du XX<sup>ème</sup> siècle, dans une récession profonde dont l'issue est loin d'être trouvée après sept années écoulées depuis l'éclatement de la "bulle" spéculative. Malgré les six plans de relance keynésiens qui se sont succédés au prix d'une énorme dette publique (90,8 % de P.I.B. en 1997), elle demeure encore dans un état déflationniste : la croissance de son P.I.B. ne retrouve pas, malgré un sursaut dans l'année 1996, son niveau d'antan (1,1 % en moyenne entre 1992 et 97) ; l'investissement industriel ne redémarre pas, en dépit du taux de crédit historiquement bas (le taux d'escompte est de 0,5 % depuis 1995) ; la compétitivité de ses firmes n'est plus aussi éclatante que dans le passé ; nombre d'entreprises délocalisent leurs unités de production à l'étranger, à cause du coût de travail qui devient l'un des plus élevés au monde ; en outre, la crise financière récente dans la zone asiatique paraît encore affaiblir sa capacité d'auto-équilibre. Tout se passe donc comme si le circuit économique antérieur s'était dérégulé en profondeur.

De nombreux analystes, indépendamment de leur filiation théorique, en viennent alors à reconnaître le caractère structurel et non conjoncturel de la crise. En particulier, ils insistent sur une inadéquation - de plus en plus flagrante - entre les nouvelles conditions de concurrence sur le marché international et l'infrastructure institutionnelle qui supportait l'essor économique du Japon. Autrement dit, les divers mécanismes institutionnels, considérés jusque-là comme clés de sa réussite économique, tombent en désuétude et viennent même à entrer en contradiction avec la phase actuelle de mondialisation de l'économie. En somme, les causes de la réussite d'hier deviennent aujourd'hui des causes du blocage.

De tels diagnostics ne manquent pas, dès lors, de remettre en cause le modèle japonais de la firme, noeud central des conventions institutionnelles qui constitue le moteur de production des richesses. En effet, la firme est le lieu même où les différentes forces institutionnelles convergent pour se transformer en capacité productive. L'enjeu essentiel dans les débats économiques actuels est donc de bien cerner les limites de ce modèle de la firme.

L'objet principal de ce texte n'est pas cependant de faire une analyse exhaustive des tensions qui se manifestent dans le modèle japonais de la firme. On se focalisera sur l'une de ses composantes, à savoir l'économie des ressources humaines. La nature de ses transformations sera donc interrogée, même si l'on est conscient de la difficulté d'isoler une composante des autres qui interagissent dans un ensemble ayant une certaine cohérence interne. Mais, dès lors que l'on veut étudier la transformation du modèle, quelles que soient les dimensions considérées, on rencontre inéluctablement deux ordres de problèmes :

**Le premier** porte sur une question interprétative du modèle. Bien qu'une littérature abondante ait été consacrée à l'économie des ressources humaines au Japon, on est encore loin de s'accorder sur sa représentation globale, voire sur l'interprétation des faits observés (Ujihara 1958, Dore 1972, Koike 1976, Aoki 1988). La polysémie qui en découle donne souvent lieu à une confusion interprétative. En particulier, le modèle "coopératif" d'Aoki, tel qu'il est interprété - souvent implicitement - en France, apparaît problématique ; formalisé à partir de la stylisation du travail ouvrier dans l'atelier, son modèle manque curieusement d'une vision d'ensemble et surtout ne nous renseigne en rien sur la configuration des diverses catégories de salariés présentes dans la firme et la nature de la coopération qu'elles établissent.

**Le deuxième**, plus méthodologique, concerne notre capacité d'évaluation. On peut se demander légitimement comment évaluer ou mesurer le changement, dès lors que tout objet d'analyse, du moins en sciences sociales, est constamment en mouvement. Sommes-nous suffisamment dotés d'outils d'analyse permettant d'appréhender la transformation des réalités complexes ?

Sans prétendre résoudre toutes ces questions, nous essaierons de proposer seulement quelques éléments de réponse aux problèmes ainsi posés. Pour ce faire, nous prendrons comme angle d'attaque le phénomène hiérarchique de l'organisation.

Dans la littérature néoclassique, rien ne se réfère véritablement ni à l'organisation ni à la hiérarchie, alors que les courants néo-institutionnalistes tentent de développer des outils économiques permettant d'analyser la "boîte noire" de l'organisation. Toutefois, à l'instar de Williamson (Williamson 1975) qui introduit un problème d'alternative entre le marché et la hiérarchie, l'organisation hiérarchique est considérée avant tout du point de vue de l'allocation des ressources informationnelles, donc du processus de décision ; la hiérarchie puise ses sources d'efficience - par rapport au marché - dans la spécialisation des tâches et la centralisation des décisions. Ces courants tendent donc à minorer le rôle économique de la hiérarchie dans la gestion des ressources humaines. Certes, certains travaux (Akerlof and Yellen 1986) soulignent les rationalités économiques du **marché interne** - autre nom de la hiérarchie - en termes de "théorie de l'incitation" ou de "contrat implicite" à cause de "l'aversion au risque" des salariés etc. Mais fidèles à l'individualisme méthodologique, la plupart de ces travaux utilisent le cadre théorique de la relation contractuelle et réduisent le contrat d'emploi à une simple relation bilatérale entre le principal et l'agent. Tout se passe alors comme si le marché interne, dépourvu de toute dimension collective, n'était qu'un ensemble composé de myriades de contrats individuels. Tout comme la théorie du capital humain (Becker 1962) qui fonde la hiérarchie sur la différenciation des volumes d'investissement, ces tentatives néo-institutionnalistes conduisent donc à une représentation du marché interne qui n'a pas l'épaisseur de l'organisation hiérarchique, ignore l'interaction des agents et apparaît finalement comme non-structuré.

Par rapport à un tel marché interne "dématérialisé", les travaux précurseurs des économistes du travail (Doeringer and Piore 1971) semblent proposer un schéma plus riche du point de vue analytique. En effet, ces auteurs mettent au centre de leur analyse les pratiques de gestion internes à la firme, en vue de stabiliser la main-d'œuvre qu'elle sélectionne et forme en son sein. Leur schéma de l'organisation comprend généralement une hiérarchie d'emplois, des portes d'entrée à cette hiérarchie et des itinéraires balisés des employés en fonction du développement de leur qualification. Une telle structuration protège les salariés "insiders" des forces concurrentielles qui fragilisent la position des "outsiders" sur le marché externe du travail. Ainsi, ces travaux mettent en évidence l'existence d'un **marché interne** dont le fonctionnement ne semble pas obéir à la logique du marché walrasien. Au contraire, l'allocation de la main-d'œuvre et la fixation du salaire dans ce marché interne se réalisent à travers les règles propres à chaque firme. C'est donc la hiérarchie qui joue le rôle primordial de l'organisation, et par conséquent fait naître la segmentation des espaces entre le marché externe et le marché interne. Quoique peu formalisés, ces travaux ouvrent une voie intéressante pour la prise en compte de la hiérarchie dans l'analyse économique.

Mises à part quelques tentatives néo-institutionnalistes déjà mentionnées, c'est Aoki (Aoki 1988) qui, semble-t-il, arrive à donner une des expressions les plus formalisées au rôle de la hiérarchie dans l'organisation, en analysant plus particulièrement le cas de l'économie japonaise. Cet auteur développe notamment la **notion de "rank hierarchy"**, appareil incitatif mis en place au sein du marché interne, en arguant que les principes hiérarchiques peuvent être adaptés non seulement au problème de la coordination (allocation des ressources, flux d'informations), mais aussi au problème de l'incitation (motivation des salariés). Sans entrer véritablement au cœur de son argumentation, on peut reconnaître avec lui trois fonctions de l'organisation hiérarchique - et de la hiérarchie des salaires qui y est associée - dans l'économie des ressources humaines.

1/ Elle rationalise le processus d'apprentissage, puisque l'avancement des salariés des tâches les plus simples aux tâches de plus en plus compliquées peut économiser les frais de formation par les effets de "on-the-job-training" et de "learning by doing".

2/ Elle incite les salariés à maximiser leur effort et à apprendre, non pas simplement au sens de la résolution du problème de l'opportunisme, mais aussi dans la mesure où l'ascension hiérarchique est conditionnée par leur implication au travail et la formation de leur compétence à long terme.

3/ Elle résout le problème de la "sélection adverse" ; l'itinéraire professionnel organisé autour de l'ascension hiérarchique sert à tester la capacité des salariés à chaque niveau de responsabilité, ce qui permet d'éviter l'inadéquation entre la personne et le poste.

Ces trois fonctions obéissent, selon Aoki, à des lois économiques. Elles correspondent donc à une catégorie universelle de rationalité conçue comme sous-jacente à toutes les formes d'organisation hiérarchique. De ce point de vue, la construction de la hiérarchie s'appuie sur des mécanismes invariants, indépendamment des pays.

Contrairement à une telle proposition, notre hypothèse de travail est que ces fonctions, matérialisées en divers outils de gestion, sont conçues d'une façon très différente d'un pays à l'autre, non seulement en fonction du degré de spécificité des compétences (assets specificity) - argument fondé sur la théorie des coûts transactionnels (Williamson 1985) - mais aussi selon la façon dont la firme est insérée dans un ensemble d'interdépendances institutionnelles auquel elle-même contribue. Autrement dit, la firme ne se déploie pas uniquement dans un espace de capital conçu fondamentalement neutre (Gazier 1993). Au contraire, pour être économiquement efficace, elle a intérêt à mettre en conformité ses pratiques organisationnelles avec certaines des règles institutionnelles qui l'entourent ; elle cherche ainsi à organiser la forme hiérarchique de son marché interne en interaction aussi bien avec les technologies utilisées qu'avec les institutions telles que le système scolaire, les relations professionnelles ou les normes familiales etc. et à mettre en place la combinaison des mécanismes incitatifs qui apparaît spécifique à chaque pays. Cette position interprétative se trouve alors en proximité avec la thèse de l'encastrement entre l'action économique et la structure sociale (Granovetter 1985) ou avec l'analyse sociétale (Maurice, Sellier et Silvestre 1986).

Nous reconnaissons certes que les catégories d'analyse comme le marché interne ou "rank hierarchy" peuvent être générales, puisque correspondant à des principes d'organisation universels dans toutes les sociétés industrielles de la fin du XX<sup>ème</sup> siècle. En même temps, elles peuvent être considérées aussi comme spécifiques, car construites fondamentalement dans des interdépendances avec des institutions ou des rapports sociaux singuliers à chaque pays. Dans ce sens, la rationalité universelle s'avère donc fortement médiatisée par une "rationalité sociétale" singulière.

De même, ces catégories, loin d'être atemporelles, doivent être situées dans le contexte historique dans lequel elles se déploient. Les réalités du marché interne ou des mécanismes incitatifs dans un pays donné évoluent et se modifient, quoique de façon graduelle et parfois très conflictuelle, puisque le régime technologique ainsi que les rapports sociaux ou institutionnels dans lesquelles elles s'encastrent se déplacent.

Ce que nous voulons faire ici est donc de tenter, à partir de cette double position interprétative de la "relativité" des lois générales dans le temps et l'espace, de **contextualiser** les notions génériques de marché interne et "rank hierarchy" qui jouent un rôle important dans la théorie de la firme esquissée par un économiste comme Aoki. Ce faisant, il s'agit de mettre en évidence le soubassement de **conventions sociétales** sur lesquelles se construisent toutes les institutions économiques.

Nous caractériserons, dans une première partie, le modèle japonais de hiérarchie tel qu'il s'est codifié depuis un demi siècle, dans l'optique d'une comparaison France-Japon. Dans une seconde partie, nous proposerons une approche compréhensive des transformations de ce modèle japonais sous le poids de la récession actuelle, principalement à partir de travaux de terrain.

## I. COMPARAISON DES SYSTEMES HIERARCHIQUES EN FRANCE ET AU JAPON

De façon la plus simplifiée possible, nous essaierons de dégager les différentes dimensions les plus significatives de la hiérarchie ou du marché interne au Japon. Notre démarche consistera à faire appel à la méthodologie de la comparaison internationale dont la valeur heuristique n'est plus à démontrer. En l'occurrence, la comparaison avec la France nous permettra de jeter une nouvelle

lumière sur le modèle japonais, conçu et représenté, jusqu'à présent, à travers le modèle anglo-saxon. Rappelons simplement que le modèle "coopératif" d'Aoki se positionne par rapport au modèle américain très proche des présupposés néoclassiques. Ce changement de référence ne manquera pas de faire ressortir des logiques, quelque peu occultées ou négligées jusqu'ici, du modèle japonais.

Pour ce faire, nous mobiliserons les connaissances que nous avons accumulées dans nos travaux antérieurs, fondés souvent sur des monographies d'entreprises, de comparaison France-Japon.<sup>1</sup> Ces acquis nous permettent, en effet, de styliser et de mettre en parallèle quelques principes professionnels et organisationnels de base qui concourent à la construction de la hiérarchie dans les deux pays.

Les schémas présentés ci-dessous visent donc à synthétiser les deux systèmes hiérarchiques qui apparaissent chacun comme singulier mais en même temps ayant une cohérence interne propre. Quoique très simplifiés, ils ont le mérite de condenser nombre des faits observés les plus robustes, ce qui facilitera l'exposé de notre système d'interprétation. Nous allons voir d'abord la façon dont fonctionnent les principes hiérarchiques dans les deux contextes nationaux, et ensuite la nature des mécanismes incitatifs correspondants à travers l'examen des trajectoires salariales.

### 1. Construction de la hiérarchie en France et au Japon

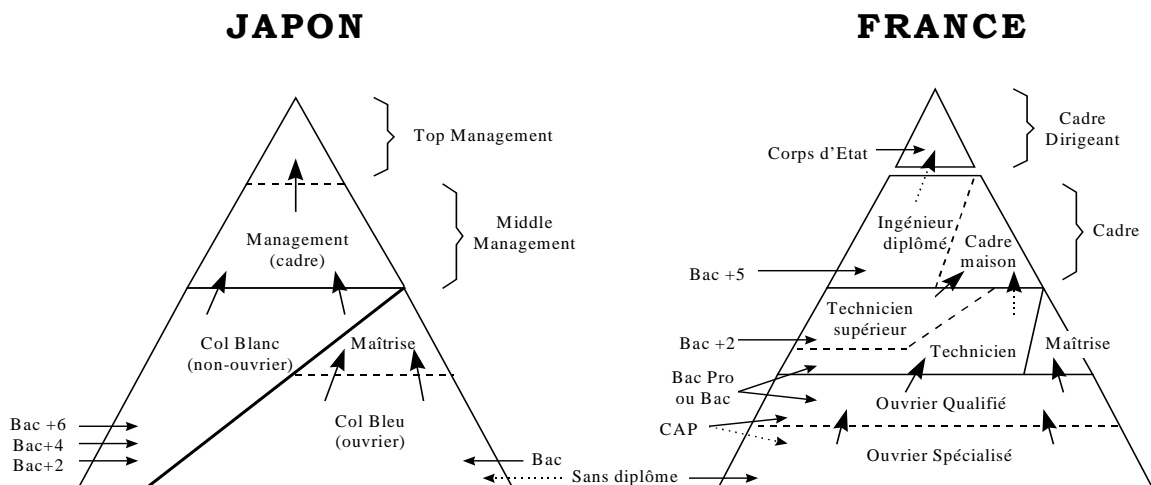
Les jeux stratégiques d'agents pour l'accès à la hiérarchie sont très complexes en France, dans le sens où ils sont articulés à la fois au diplôme, à l'expérience professionnelle et à l'ancienneté. Cette complexité est fortement liée à la façon dont les firmes françaises structurent leur organisation. En effet, elles ont mis en place un système de travail marqué techniquement et organisationnellement par la notion de poste (ou fonction) : cette dernière constitue le facteur-clé à la fois dans la gestion technique de production et dans la gestion sociale d'emplois (classification d'emplois). La hiérarchie se fonde alors fondamentalement sur ce système de postes (fonctions) auxquels les salariés accèdent par des voies variées en jouant de diverses stratégies. En d'autres termes, la hiérarchie est alimentée tant par la mobilité externe que par la mobilité interne. C'est ainsi que l'on trouve à tous les niveaux hiérarchiques, sauf au sommet de la hiérarchie, une coexistence des diplômés correspondant au niveau requis et des autodidactes promus des strates inférieures. Tout se passe comme si ces deux catégories d'agents s'affrontaient en permanence pour l'occupation des postes vacants, en valorisant, chacune à sa façon, son propre atout qui renvoie l'un à l'ancienneté et l'autre au diplôme. Ces deux modalités d'accès à la hiérarchie peuvent certes traduire une sorte d'équivalence des valeurs économiques entre les investissements général et spécifique au sens de la théorie du capital humain, mais aussi s'appuient chacune sur sa propre logique institutionnelle :

La correspondance entre les diplômes et les postes (fonction) repose sur la convention collective négociée entre les partenaires sociaux et légitimée par l'Etat. Ces règles apparaissent

---

<sup>1</sup> Nous avons réalisé, depuis une douzaine d'années, une série de travaux comparatifs et interdisciplinaires dans les secteurs de la machine-outil, de la chimie, du logiciel, ou de l'électronique. Voir notamment, Lanciano Caroline, Maurice Marc, Nohara Hiroatsu et Silvestre Jean-Jacques (1992) Innovation : Acteurs et Organisation ; les Ingénieurs et la Dynamique de l'Entreprise: Comparaison France-Japon, LEST, Aix-en-Provence, 505 pages. Les mêmes auteurs (1995) Le Secteur du Logiciel : Prolongement du Modèle Industriel ou Organisation Productive Originale ; Comparaison France - Japon, LEST, 180 pages.

## Schéma 1 Comparaison des systèmes hiérarchiques



Source: H. NOHARA (1995)

comme des données extérieures qui s'imposent aux firmes françaises. En même temps, l'offre de travail apparaît fortement hiérarchisée par le fait que le système éducatif distingue nettement les élèves par la logique des niveaux et des filières et les destine à des catégories d'emplois précises : les titulaires de BAC + 5 sont les cadres diplômés ; les BAC + 2, les techniciens supérieurs ; les BAC professionnels ou CAP, les ouvriers etc. Une telle évaluation des personnes effectuée à travers la sélection scolaire a son prolongement direct dans la hiérarchie et reste très prégnante durant leur vie professionnelle.

Par delà cette pénétration du référent scolaire au sein de l'organisation, la firme dispose également d'une marge de liberté pour construire, à sa propre initiative, la hiérarchie. Elle reconnaît ainsi explicitement une certaine allégeance que développent les salariés non-diplômés à travers leur stabilisation dans l'organisation. Cette interaction entre la firme et les salariés se base sur les stratégies personnelles : pour les ouvriers spécialisés, l'ambition est de passer au niveau d'ouvriers qualifiés par les jeux qui apparaissent possibles ; de la même façon, les techniciens se trouvent en position de vouloir être ingénieurs ou cadres. Les pratiques de promotion interne entre les différentes catégories servent de dispositifs d'incitation pour ceux qui veulent s'impliquer dans le travail, s'investir dans la formation continue ou simplement échapper au statut ouvrier et à ses conditions peu favorables. Ce mécanisme crée alors, à côté des diplômés, des autodidactes tels techniciens-maison, cadres-maison dont la valeur du titre ne peut se valider sur le marché externe du travail.

Cette construction de la hiérarchie, liée étroitement à la formation des compétences, définit aussi la forme de dynamique industrielle propre à la France. Dotés d'un statut qui atteste à la fois d'un savoir général et d'un savoir technique, les ingénieurs diplômés s'insèrent dans une division des compétences qui tend à séparer *a priori* savoir technique formalisé et savoir empirique. La compétence des ingénieurs est avant tout conceptuelle par opposition à celle de la main-d'œuvre d'exécution qui s'attache davantage à la connaissance tacite. Une telle séparation, fortement structurée par des clivages statutaires, professionnels ou symboliques, rend difficile la communication, la coopération et l'apprentissage collectif. Elle freine ainsi le développement du dialogue entre la conception et l'exécution et des compromis exigeants entre "l'inventivité" technique et la faisabilité industrielle. Autrement dit, la créativité technique peut être forte au sommet de l'organisation, mais sa



traduction industrielle apparaît souvent coûteuse à cause de la discontinuité professionnelle de la main-d'œuvre, du cloisonnement organisationnel ou de la rigidité hiérarchique. Fidèle à l'enseignement du taylorisme, la France tend donc à forger une hiérarchie caractérisée par une nette séparation entre la conception et l'exécution (Boyer 1990). La première fonction est survalorisée, alors que la deuxième n'est pas suffisamment considérée. Cette forme de "routines organisationnelles" selon le terme évolutionniste (Nelson and Winter 1982) montre, semble-t-il, certaines faiblesses, au moment où l'économie de variété l'emporte sur une simple économie d'échelles dans les secteurs de grande série. Mais, il n'en demeure pas moins qu'elle a sa propre efficacité et ses avantages comparatifs dans les secteurs de technologie avancée où la qualité de R/D ainsi que la performance des chercheurs conditionnent en amont la compétitivité globale du système productif. Ce phénomène apparaît particulièrement visible dans les secteurs, tels la chimie, l'aérospatial ou le nucléaire, dans lesquels l'Etat (les corps d'Etat) joue souvent le rôle de coordination financière, technologique et industrielle.

Contrairement à la France, la **hiérarchie au Japon** ne se base pas sur le système de classification des postes, mais sur le classement des compétences liées à la personne. Elle se construit à la fois à partir de la continuité et de la discontinuité.

Pour ce qui concerne la discontinuité, on doit en souligner trois dimensions différentes.

**La première** renvoie à une forte fermeture de l'organisation par rapport à son extérieur. En effet, la construction de la hiérarchie dans la firme se fait, de manière quasi exclusive, sur la base des trajectoires internes à l'organisation. Ce qui signifie que son ouverture est limitée à un certain nombre de postes de rang inférieur et d'autre part que l'accès à la position hiérarchique est impossible par la voie de mobilité externe. Une telle fermeture tend alors à canaliser les choix d'agents vers les stratégies internes (promotion) et à façonner une sorte de "balkanisation" du marché du travail. Ce fait de fragmentation est assez cohérent avec l'absence de convention collective nationale en matière de classification d'emplois ou de qualifications. Il renvoie aussi à la nature du système de certification scolaire qui ne vise pas à qualifier la main-d'œuvre, mais à garantir seulement son "potentiel". Ainsi, le diplôme scolaire est incapable de s'approprier la valeur de transférabilité, et donc de transcender les différentes organisations. L'effet de signalement généralement attaché au diplôme ne fonctionne pas ici comme en France (Béret et Dupray 1998).

**La deuxième** dimension concerne un clivage du salariat entre hommes et femmes qui traduit une puissante norme sociale sur la différenciation des rôles entre les deux sexes. Alors que la certification scolaire protège relativement les femmes contre la ségrégation professionnelle en France, le diplôme ne joue pas ce rôle protecteur au Japon. Indépendamment des statuts ou de la nature du contrat, les salariées femmes jouissent rarement, sauf dans les professions réglementées, des pleines conditions de développement professionnel. De fait, la majorité d'entre elles, assez bien insérées dans le marché interne pendant la première période de leur vie professionnelle, délaissent leurs emplois avant même d'accéder à la première ligne de commandement.

**La troisième** dimension porte sur une rupture entre la catégorie ouvrière, "col bleu" et la catégorie non-ouvrière, "col blanc". Cette discontinuité se matérialise par l'absence de passage entre ces deux catégories. Autrement dit, les ouvriers, très souvent titulaires de BAC, débutent leur carrière dans les tâches simples, accumulent leurs expériences au moyen d'une rotation entre les tâches et acquièrent une polyvalence professionnelle. Mais, ils se voient cantonnés dans leur propre trajectoire ouvrière : leur cheminement professionnel reste limité à cet espace relativement clos, sauf la voie de promotion vers la position de maîtrise. Cette délimitation catégorielle, pas nécessairement valorisante au Japon comme en France, ne semble toutefois pas démotiver les ouvriers en matière de développement de leurs compétences. Compensée par la présence d'une large courbe salariale qui double en moyenne au cours de leur trajectoire professionnelle, cette carrière ouvrière crée sa propre logique d'incitation, d'implication et d'intégration dans l'organisation.

Quant à **la continuité** qui transcende les divers clivages statutaires ou catégoriels notamment dans la catégorie "col blanc", remarquons l'importance du creuset que représente le début de carrière.

En effet, les titulaires des diplômes universitaires de différents niveaux (BAC + 2, + 4 ou + 6 ou plus) constituent une population d'entrants peu différenciés à partir de laquelle vont s'extraire, au bout de dix à quinze ans, les cadres. Tout se passe comme si la ressource humaine générique se trouvait, au départ, dans un creuset, avant de se séparer progressivement en ressources spécifiques (Gaffard 1990). La différenciation de ces jeunes diplômés se fait donc dans le temps, à partir plus de ce qu'ils apprennent que du statut et de la catégorie auxquels ils appartiennent au départ. D'ailleurs, la catégorie de "technicien" n'a ni d'existence dans le système de classification, ni de véritable équivalent au Japon. C'est pour cette raison que la catégorie technicienne ne figure pas dans le schéma japonais. En fait, la tâche de technicien est prise en charge aussi bien par les ouvriers expérimentés en fin de carrière ou les contremaîtres que par les titulaires de diplôme universitaire BAC + 6 en début de carrière. Cet éclatement de la tâche du technicien expliquerait pourquoi la hiérarchie japonaise laisse une zone d'ambiguïté autour de la ligne de démarcation entre la conception et l'exécution. Une telle séparation, qui est l'un des fondements du taylorisme, n'est sûrement pas supprimée, mais quelque peu atténuée sinon altérée (Nohara 1987). L'organisation industrielle basée sur un recouvrement des compétences s'avère adaptée à l'économie de variété où la qualité et la réactivité de l'interaction entre laboratoire, bureau d'étude et atelier de production déterminent son efficacité, et en particulier aux secteurs d'assemblage (l'automobile, l'électronique, la mécanique). Mais elle n'a jamais fait preuve de ses avantages compétitifs dans le secteur du logiciel ou dans les industries de procès telles que la chimie, la pharmacie etc.

Sans aucune qualification immédiatement mobilisable, tous les débutants se voient soumis à la même logique d'apprentissage professionnel et organisationnel. Leurs compétences se développent dans un long processus d'apprentissage au sein de l'organisation : les jeunes débutants commencent par explorer les tâches techniquement limitées et à faible responsabilité et enrichissent progressivement, par mobilité de proximité, leur zone de compétence. Cette mobilité entre les tâches étroitement liées crée des connaissances "hybrides et contextualisées" qui ne sont pas toujours transférables, voire formalisables mais bien adaptées à la gestion des multiples interfaces techniques ou fonctionnelles.

La hiérarchie des niveaux scolaires ou des établissements universitaires reste dans un état latent pendant cette période d'apprentissage. Mais son effet se fait sentir au fur et à mesure de l'avancement professionnel, notamment lors de la promotion hiérarchique. En effet, bien que la majorité des diplômés d'université avancent, pendant presque dix ans, à des rythmes plus ou moins semblables, se renforce de plus en plus la logique de compétition ou de sélection. Ainsi, la tranche d'âge 35-40 ans constitue une plaque tournante, dans la mesure où intervient l'accès sélectif au premier niveau de l'encadrement. Cette sélection se base, plutôt que sur le résultat individuel instantané, sur un système de notation qui évalue constamment l'effort d'apprentissage, la coopération et la contribution de chacun au résultat collectif. Chaque salarié est alors incité à accumuler progressivement de nouvelles connaissances et à les partager avec les autres. Formée à travers ces "routines organisationnelles" qui visent à enrichir les connaissances tacites, cette compétence collective traduit bien la nature incrémentale de l'innovation technologique, alors qu'elle a rarement démontré sa capacité à produire de l'innovation de rupture. Cette façon d'organiser la créativité collective oblige, en retour, les salariés à incorporer l'horizon temporel de long terme dans leur stratégie de carrière.

Cette compétition de long terme finit, néanmoins, par produire la hiérarchie autour de l'âge de quarante ans ; elle débouche sur une différenciation conséquente des diplômés d'université entre les cadres et les non-cadres. Par la suite, elle se prolonge, de façon extrêmement sélective, dans l'ascension vers la haute hiérarchie. Une telle structuration des carrières internes, ponctuées de coopération collective et de sélection individuelle, pourrait bien correspondre à la logique de "compétition par tournoi" proposée par Rosembom (Rosenbaum 1984). Mais la question reste encore posée de savoir pourquoi et comment la firme japonaise arrive à maîtriser une telle lenteur de sélection qui apparaît tantôt comme démotivante, tantôt comme un élément constitutif de la



coopération. Le management, y compris les cadres dirigeants, est ainsi produit dans le temps par le mouvement successif des générations et garde une forte continuité avec la base. Cette continuité à la fois temporelle et hiérarchique, qui contraste d'ailleurs avec le cas français où les cadres dirigeants, souvent formés en dehors des firmes, sont coupés de la base, apparaît alors l'un des éléments constitutifs de la forme japonaise de "corporate governance", comme on le verra plus loin.

## 2. Construction des trajectoires salariales en France et au Japon

D'un certain point de vue, la hiérarchie peut être conçue comme une construction purement cognitive. Mais ces "appareils cognitifs collectifs" (Favereau 1989) mis en place dans chaque pays laissent clairement des traces tangibles dans le mécanisme de formation des salaires. La comparaison des trajectoires salariales s'avère donc riche d'enseignements sur l'articulation entre la forme de hiérarchie, la nature des compétences et le type de mécanismes incitatifs. Les courbes salariales de quelques catégories de salariés en fonction de l'âge donnent des indications intéressantes, non seulement sur les structures hiérarchiques à un moment donné, mais aussi quant aux cheminements professionnels du salariat dans les deux pays<sup>2</sup>.

**Le cas de la France** se caractérise par la présence simultanée de plusieurs profils salariaux qui correspondent à des types - différents - d'incitation ou même à son absence. En d'autres termes, les diverses catégories de salariés sont traitées de façon très différenciée.

La carrière salariale est courte pour la majorité des ouvriers français. Alors que leurs homologues japonais connaissent une ascension salariale jusqu'à l'âge de 50 ans, **les ouvriers** français voient stagner leurs salaires après l'âge de 30 ans. Outre la dévalorisation du salaire ouvrier qui se situe largement en dessous de la moyenne, cette absence de carrière salariale apparaît significative de leur position professionnelle : le salaire ne semble jouer que très peu son rôle incitatif dans le développement de la qualification ouvrière. La théorie du salaire d'efficience trouve ici, semble-t-il, ses limites empiriques, du moins dans sa version dynamique ; de même, une telle absence de perspective ne semble ni favoriser leur engagement dans la démarche collective au sein de l'entreprise, ni faciliter leurs relations de coopération avec d'autres catégories de salariés ; la spécificité française est alors, par delà la promotion traditionnelle vers la maîtrise, qu'une part des ouvriers sont orientés vers la catégorie technicienne. Ce qui constitue une perspective individuelle intéressante, mais qui tend paradoxalement à affaiblir leur statut collectif par la fuite des meilleurs ouvriers. Les **techniciens** constituent une catégorie intermédiaire ayant une faible identité professionnelle. Cette catégorie se compose de deux populations hétérogènes qui renvoient l'une aux anciens ouvriers promus et l'autre aux titulaires de diplôme BAC + 2. Quant aux premiers, cette promotion correspond à un allongement intéressant de leurs courbes salariales. Pour les seconds ayant le statut de "technicien supérieur", le passage à la catégorie cadre/ingénieur est souvent le seul moyen d'élargir leurs horizons professionnels et salariaux à cause du plafonnement précoce de leur carrière. Les **cadres/ingénieurs** français se trouvent dans une situation nettement plus favorable et distinctive des

autres. Ils bénéficient, dès lors qu'ils sortent des grandes écoles, d'un haut statut qui leur donne à la fois une grande autonomie et un haut salaire. Les cadres diplômés débutent leur carrière salariale à un niveau qui double le salaire des ouvriers. En outre, ils ont une véritable carrière salariale ascendante qui culmine à très hauts niveaux. Cette trajectoire des salaires incorpore donc un vrai mécanisme incitatif, mais les singularise nettement des autres catégories de salariés au sein de l'organisation.

Par rapport à la situation française, **le cas japonais** présente un autre type d'incitation salariale. En effet, les diverses catégories de salariés ont ici la même forme de trajectoires salariales

---

<sup>2</sup> Voir nos travaux économétriques (Nohara 1995). Ici, pour des raisons techniques, on ne compare que les salaires des hommes. La discrimination salariale contre les femmes est nettement plus forte au Japon qu'en France.

qui connaissent une montée continue, un sommet puis une lente régression. Seulement les points culminants et la vitesse de progression diffèrent d'une catégorie à l'autre. De nature fondamentalement homothétique, ces différences ne révèlent pas, comme en France, la rupture des statuts catégoriels. En réalité, les ouvriers, les "techniciens" et les ingénieurs sont tous couverts par une clause de "statut unique" et soumis souvent au même système de rémunération. Cette homogénéité globale produit une compacité salariale, mais ne s'oppose pas cependant à l'individualisation des salaires à travers l'évaluation annuelle de chaque salarié par son supérieur. Cette pratique d'évaluation individuelle des compétences s'applique à toutes les catégories, y compris les ouvriers. Tout se passe donc comme si la firme différenciait très finement les salaires dans la limite des trajectoires prévues ex-ante pour chaque catégorie. En tous cas, le salariat japonais se voit rassemblé par le salaire, du moins en début de carrière, contrairement au salariat français qui est divisé dès le départ. C'est seulement au cours de l'avancement professionnel que cette compacité salariale se défait de façon graduelle. Ainsi, les ingénieurs diplômés débutants (BAC + 4 ou plus) ou les "techniciens" commencent leur carrière salariale à un niveau très proche du salaire des ouvriers ayant le même âge. Leurs salaires de départ constituent, pour ainsi dire, le minimum de salaire sur le marché du travail : cette dissociation entre diplômes et salaires, phénomène particulier au Japon, va apparemment à l'encontre des enseignements de la théorie du signallement (Spence 1973). En plus, les niveaux de leurs salaires restent inférieurs, au moins jusqu'aux alentours de 35 ans, aux salaires des ouvriers très expérimentés. Une telle lenteur de la progression salariale, qui apparaîtrait peu motivante dans le contexte européen, semble acceptée par les jeunes diplômés, même s'ils sont conscients qu'elle ne favorise pas toujours la prise de risque ou la créativité individuelle. Toutefois, la carrière salariale des cols blancs finit par se distinguer de celle des ouvriers. Elle s'accélère, au-delà de 40 ans, pour arriver à un niveau qui double le salaire des ouvriers. Même si l'ampleur de la revalorisation salariale n'est pas ce qu'elle est en France, cela donne aux cadres/ingénieurs en fin de carrière la reconnaissance professionnelle et la légitimité hiérarchique.

## **II. TRANSFORMATION DU MODELE JAPONAIS D'ECONOMIE DES RESSOURCES HUMAINES**

De nombreux travaux économétriques (Shinosuka 1982, Higuchi and Mincer 1988, Hachimoto 1993, Tachibanaki 1994) ont déjà mis en évidence, sur le plan quantitatif, les caractéristiques japonaises de l'ajustement d'emploi : la vitesse d'ajustement des effectifs par rapport à la fluctuation productive s'avère plus lente au Japon qu'aux autres pays d'O.C.D.E., notamment aux Etats-Unis. Mais le volume total du travail (homme-heure) s'ajuste à la conjoncture aussi vite qu'ailleurs. Le dernier travail régulationniste de macro-économie (Boyer et Juillard 1997) semble montrer la continuité de ces modalités d'ajustement au Japon dans les années les plus récentes. Nous essaierons ici de cerner, à partir des résultats des travaux d'enquête auprès des entreprises (Ito, Hori et Nohara 1996)<sup>3</sup>, des transformations plus qualitatives qui, bien qu'encore peu visibles au niveau de l'agrégat statistique, se profilent au niveau micro-économique.

Le modèle japonais d'économie des ressources humaines, esquissé dans la première partie, contient un ensemble de règles et de pratiques ayant la capacité de structurer l'organisation du marché interne. Ces règles et pratiques ne restent naturellement pas inertes vis-à-vis des chocs extérieurs que représente la récession économique. Au contraire, elles réagissent soit en orientant certains comportements ou certains rapports sociaux, soit en bloquant l'émergence de nouveaux comportements qui sont étrangers à leur logique. Parfois aussi, elles sont capables de se renouveler d'elles-mêmes, en jetant une nouvelle base à l'infrastructure institutionnelle sur laquelle s'appuient les

---

<sup>3</sup>Ce travail a été réalisé, entre mars 1995 et juin 1996, auprès d'une quinzaine de firmes majoritairement industrielles, au moyen des entretiens avec les responsables du personnel et/ou syndicalistes (4 entretiens en moyenne par entreprise).

jeux d'agents. Alors, les nouveautés apparaissent tantôt au cœur des mécanismes centraux de régulation, tantôt à sa périphérie, mais il est difficile de faire la part de ce qui n'est qu'un rajout au modèle existant et de ce qui peut être considéré comme une altération radicale du modèle. Face à la complexité de ces mouvements réels, nous avons besoin de nous donner une méthodologie capable d'aborder de façon pertinente la question du changement. Sur ce point, une voie intéressante a été déjà ouverte par un économiste du travail comme Silvestre (Silvestre 1986) qui propose une typologie des changements mécanique, organique et structurel :

- **Le changement mécanique** correspond aux réajustements de comportements sociaux des agents ou des institutions qui interviennent seulement à la marge du système, sans que cela n'affecte le noyau dur des compromis qui en assure l'adaptabilité centrale. C'est donc un effet mécanique d'encaissement des chocs extérieurs.

- **Le changement organique** traduit une certaine plasticité des règles et des pratiques les plus légitimées et acceptées qui constituent le cœur du système. Si les principes centraux du système sont mobilisés pour absorber les tensions ou les conflits, cette mobilisation passe par l'extension de leur applicabilité et non pas par l'altération de leur nature.

- **Le changement structurel** correspond à une réponse qui cherche à modifier les principes centraux du système, lorsque celui-ci est affecté à son centre de gravité. Ce qui enclenche le processus de changement qui implique des comportements sociaux et compromis nouveaux. La transformation institutionnelle de cet ordre ne peut se réaliser sans l'apprentissage collectif des agents ni l'émergence des nouvelles règles.

Cette typologie comme tant d'autres n'est pas parfaite : elle ne prend pas en compte la temporalité des événements. Il se peut par exemple qu'un changement qui apparaît mécanique à un moment donné finisse par se transformer sur le long terme en changement structurel par l'effet de seuil ou autres raisons. Ou au contraire, des innovations "radicales" se laissent banaliser par la routine à l'usure du temps ; de même, elle n'intègre pas tout à fait le phénomène synchronique. Les changements de nature différente peuvent se manifester simultanément dans les dimensions variées du marché du travail. Malgré ces problèmes qui restent non-résolus, la typologie présentée ci-dessus nous permet de mieux repérer les réponses données par les firmes japonaises face à la récession actuelle dont la longueur montre sa gravité exceptionnelle, et d'en appréhender la conséquence sur le modèle d'économie des ressources humaines.

### 1. Changement mécanique

Cette longue récession a, une fois de plus, fragilisé la position du salariat féminin qui se trouve dans son ensemble à la marge de la régulation centrale de l'emploi. Tout se passe comme si les femmes étaient exclues du compromis salarial qui suppose, comme on l'a vu, des mécanismes d'ascension dans la hiérarchie. Cette fragilisation a pris trois dimensions :

D'abord, l'accès au marché interne des nouveaux diplômés devient de plus en plus difficile du fait de la réduction du nombre d'embauches, alors que le passage direct entre l'école et l'entreprise allait de soi. La sélectivité ainsi accrue soulève, pour la première fois, le problème de transition entre les systèmes scolaire et productif et le chômage des jeunes. En l'occurrence, elle désavantage les jeunes filles issues de l'enseignement supérieur destinées traditionnellement aux emplois de bureau.

Ensuite, le salariat féminin entretient une sorte de méfiance réciproque avec la firme, dans la mesure où un cercle vicieux existe entre leur présence "passagère" en entreprise et le peu de formation continue consentie à leur égard. Cette discrimination dite "statistique" se base donc sur une logique diamétralement opposée à celle de l'engagement mutuel sur le long terme qui prévaut pour le salariat masculin. En dépit de la mise en place d'une loi sur l'égalité des chances en matière d'emploi, les femmes n'ont toujours pas les mêmes opportunités de faire carrière que les hommes. De fait, la majorité d'entre elles délaissent leurs carrières, de moins en moins au moment du mariage mais lors de la naissance du premier enfant, avant d'atteindre la première position de management. Par conséquent, les femmes ne représentent que 3 % de la population des cadres (Enquête structure des salaires 1994 Ministère du travail).

Enfin, la crise a multiplié les statuts précaires d'emploi surtout chez les femmes et accéléré leurs mouvements sur le marché externe du travail. En effet, en 1995, le temps partiel, le contrat temporaire ou d'autres formes d'emploi instables touchent plus de 20% de la population salariée (10 millions sur 47.8 millions) dont 75 % sont des femmes (Enquête sur la force de travail 1996 Somucho).

Au total, l'ensemble des firmes ont organisé leur première réponse à la crise, en marginalisant une partie grandissante du salariat féminin qui n'est pas impliqué dans le cœur du compromis salarial. Cette régulation correspond donc à la flexibilité mécanique ou quantitative. Cependant, contrairement à ce qui s'est passé jusqu'à présent, les femmes ne semblent plus se retirer hors du marché du travail au moment de la rupture du contrat. Tout indique qu'elles demeurent actives, malgré leur précarisation professionnelle. En effet, leur taux d'activité continue d'augmenter, parallèlement à la hausse de leur taux de chômage et de leur taux de rotation (Livre blanc du travail 1998). Cette nouveauté traduit le changement dans le modèle féminin d'offre de travail - et la structure familiale -, en même temps qu'elle laisse présager la modification des règles qui ne manquera pas de se répercuter sur l'adaptabilité globale du marché du travail. Le changement apparemment quantitatif risque alors de se transformer en changement plus qualitatif, sinon structurel.

## **2. Changement organique**

Le compromis salarial le mieux respecté consiste en engagement mutuel sur le long terme entre la firme et les salariés - masculins -, comme le symbolise la notion de "l'emploi à vie" : la firme s'engage à leur assurer l'emploi et un minimum de carrière ascendante qui correspond à leur cycle de vie, alors que les salariés consentent à améliorer sans cesse leurs compétences, meilleur garant du développement de la firme, en attendant la consécration de leur effort. C'est ce système d'attente réciproque, forgé au cours de son histoire mouvementée et particulière à ce pays, qui se trouve à la base de la production de la hiérarchie et justifie l'investissement en capital humain sur le long terme<sup>4</sup> (Nohara 1993). Un tel "appareil cognitif collectif", certes construit sur la notion de confiance au sens ethnologique, a besoin toutefois de faire preuve en permanence de sa légitimité, en se frottant aux lois de l'économie de marché. Pour que le système survive à la vicissitude économique, se mettent alors en place deux mécanismes complémentaires qui interagissent.

D'abord, les firmes japonaises privilégient tendanciellement le mode de développement fondé sur la croissance interne qui se fait à travers la diversification de leurs activités. Particulièrement visible dans les industries "mûres" comme la sidérurgie, le textile ou la chimie de base, ce phénomène ne s'y limite cependant pas. Certaines firmes essaient de se reconvertir des secteurs en déclin en secteurs d'avenir, en utilisant au maximum leurs ressources internes, notamment humaines. D'autres exploitent en interne une technologie générique comme la micro-électronique ou la chimie des matériaux, pour créer de nouveaux produits et rebondir sur de multiples domaines. Contrairement aux pays européens où la restructuration est synonyme de la fusion/absorption et de la concentration qui débouche souvent sur l'inévitable rationalisation des effectifs, ce redéploiement industriel s'accompagne plutôt de la création ex nihilo de filiales, donc du groupe industriel en forme de pyramide d'entreprises. La plupart des firmes constituent, à partir du moment où elles dépassent un certain seuil, un ensemble de filiales en cascade qui se chiffrent par quelques dizaines voire centaines. Tels sont, pour ne citer que deux cas, le cas de Nihon Steel S.A. qui a, en dehors de son métier de sidérurgiste, plus de deux cents filiales dans les domaines de l'ingénierie, des services informatiques, de la production des semi-conducteurs, de la chimie minérale, des bâtiments, de l'immobilier, de la télécommunication etc., et le cas de HITACHI S.A. qui a un millier de filiales de diversification dans divers métiers électroniques et hors électroniques. Une telle stratégie de longue

---

<sup>4</sup> On n'utilisera pas ici la fameuse distinction entre les investissements général et spécifique dans la théorie du capital humain, puisque la firme japonaise dispense, outre la formation sur le tas, beaucoup de formation générale à ses salariés, pour augmenter leur adaptabilité face à l'innovation technologique. Ce constat, paradoxal par rapport au postulat initial de cette théorie, va dans le sens de la thèse défendue par un économiste comme Stankiewicz (Stankiewicz 1995).

date, loin du simple montage financier du type "conglomérat", vise à exploiter au mieux la technologie générique ou la compétence d'origine. Centrée sur le long terme et la valorisation des ressources internes, cette stratégie n'est naturellement pas sans rapport avec la forme de "corporate governance". En effet, caractérisée par un faible contrôle de l'actionnariat et moins soumise à la pression immédiate de la rentabilité, elle rend possible la projection collective des paris industriels sur le long terme qui comporte des risques autrement plus difficiles à maîtriser que dans la stratégie financière de court terme. Dans ce sens, la "motricité" des firmes japonaises consisterait primordialement en une sorte de "coalition" entre le management et le salariat qui met en priorité la pérennité voire la croissance de l'organisation dont dépend leur sort commun ou leur utilité future escomptée (Nohara 1993). Autrement dit, cette coalition construit sa propre fonction d'utilité et ses stratégies qui restent autonomes par rapport aux intérêts de l'actionnariat ; elle peut initier des actions qui vont tantôt dans le sens des intérêts de l'actionnariat, tantôt dans le sens opposé. Cette absence de compromis ex ante et l'incertitude des résultats font que la forme japonaise de "corporate governance" n'implique pas nécessairement un processus si équilibré ou harmonieux que le laisse entendre la thèse d'Aoki (Aoki 1988) selon laquelle la coalition entre l'actionnariat et le salariat se maintient dans la firme japonaise sous l'égide d'un management impartial. Prisonnière de la théorie des jeux coopératifs, cette thèse reste par trop statique et normative.

Quoi qu'il en soit, cette tendance à la diversification interne va de pair avec le mécanisme de mobilité interne des salariés. L'organisation du travail a déjà une certaine flexibilité, grâce à la rotation des salariés entre les postes de travail. Le salaire n'étant lié directement ni au poste de travail, ni à la tâche dont le contour reste d'ailleurs flou, les salariés rechignent moins à changer de poste (Koike 1976). Au contraire, ils tendent à incorporer dans la notion de carrière différents changements, qu'il s'agisse de l'affectation au nouveau poste de travail, de nouvel apprentissage ou d'éventuel transfert entre des établissements. Même si la résistance à la mobilité interne n'est pas nulle et si les conflits locaux existent, les firmes peuvent mobiliser ce moyen, souvent avec le contrôle du syndicat, pour s'adapter à la fluctuation productive, à l'introduction des nouvelles technologies ou aux redéploiements industriels. Par exemple, la mobilité inter-établissement au sein de la firme concerne, en 1993, 804.000 hommes, et elle correspond à un tiers des flux de départs, c'est-à-dire 2.360.000 salariés masculins ayant quitté l'entreprise (source op. cit.). Une telle fluidité interne donne à la firme une grande capacité de flexibilité organisationnelle. Nul doute que ce genre de régulation ait été sollicité assez spontanément pour répondre à la déstabilisation productive engendrée par la récession actuelle. Mais, cette régulation, cantonnée à l'intérieur de la firme, connaît des limites et un certain débordement qui oblige à étendre son champ d'application. En effet, dans une conjoncture où le nombre de sureffectifs "thésaurisés" par les firmes industrielles est évalué, selon divers calculs des instituts d'études économiques (Sanwa Research Institute 1995), à plus d'un million, les firmes orientent une partie de salariés vers l'extérieur, principalement vers leurs filiales, mais aussi vers leurs sous-traitants ou entreprises clientes. Dans ce cas, ce sont majoritairement les salariés âgés de plus de 45 ans qui se voient proposer leur transfert aux filiales. La plupart semblent l'accepter comme un second choix, alors que certains connaissent une mobilité forcée, même s'ils conservent leur contrat d'emploi d'origine. Cette pratique de transfert à durée plus ou moins longue, appelée "shukko", préexistait avant la crise, mais semble se renforcer pour arriver au niveau de 350-400.000 personnes concernées (source op. cit.), ce qui traduit un élargissement de la frontière classique du marché interne qui va vers le groupe industriel. Ce phénomène peut donc être interprété comme une extension des règles du compromis existant qui permet, malgré des tensions locales, de concilier le principe de "l'emploi à vie", l'allégement des effectifs et la diffusion de la capacité innovatrice au sein du groupe. Nous qualifierons un tel changement d'organique, puisque, bâties sur une transaction sociale complexe, les règles essentielles du compromis font preuve de leur plasticité, pour s'adapter à de nouvelles situations.

Toutefois, le prolongement de la crise ne cesse de repousser les limites d'une telle plasticité. A la place de "shukko" garantissant, par la continuité du lien juridique, l'essentiel des conditions de



travail des salariés transférés, se multiplie "tenseki", le transfert définitif, qui implique la rupture de contrat. Par exemple, cinq principales firmes sidérurgiques ont 44.000 salariés en situation de "shukko" sur les effectifs totaux de 163.000, soit 27 %. Elles viennent de conclure avec les syndicats un accord qui consiste à transformer le statut de tous les salariés de plus de 55 ans en "tenseki". Dans ce cas, la plupart d'entre eux connaissent, par la suite de leur mobilité, une baisse des conditions de travail, notamment du niveau de salaire, malgré les divers avantages liés au départ. Ce type de transfert concerne plus particulièrement des salariés âgés de plus de 50 ans, y compris des cadres hiérarchiques<sup>5</sup>. Conjugée avec le vieillissement accéléré du salariat, une pléthore de cadres pèse, de tout son poids, aussi bien sur l'organisation de la firme que sur les masses salariales. Du point de vue de l'approche hiérarchique, la mobilité de ce type ne correspond pas simplement à l'accroissement de la sélectivité dans l'ascension hiérarchique. Elle risque de mettre en doute le bien-fondé des mécanismes incitatifs en place, en sapant la confiance sur laquelle se base l'engagement mutuel. Ce phénomène pourrait bien déboucher, si son amplification se confirmait, sur un début de fissure dans l'édifice hiérarchique, ce qui traduirait un glissement vers le changement structurel.

### 3. Changement structurel

Une longue période de stagnation est propice à la remise en cause des pratiques de management qui se sont routinisées dans les actions<sup>6</sup>. Les pratiques de gestion des ressources humaines n'y échappent pas. De nombreuses firmes mènent, de façon volontariste, de nouvelles expérimentations, en mettant en jeu les pratiques les mieux établies. Par delà le poids de la récession, ces mouvements sous-entendent aussi la transformation du paradigme productif qui passe d'un régime centré sur le cycle technologique d'imitation/assimilation/développement à un autre qui met l'accent sur la création de nouvelles ressources technologiques. Ceci implique clairement d'imaginer un nouveau type de compétences ou de chercher à remplacer les routines sclérosées par de nouvelles, conformément à la prédiction de la théorie évolutionniste. Cependant les sentiers possibles d'innovation restent très étroits, du fait que les expériences accumulées dans le passé par les agents limitent les ressources matérielles ou cognitives dont ils disposent pour créer les nouveautés : les agents ne sont pas libres de l'effet de "path dependency" que les institutions leur imposent. Même si foisonnent actuellement des micro-innovations d'ordre institutionnel dans ce domaine, il existe une forte incertitude quant à leur concrétisation. On se contentera donc d'en résumer des principaux traits qui ont été relevés lors de nos travaux les plus récents sur le terrain.

I ) L'un des traits les plus saillants de ces innovations consiste à reconfigurer l'ensemble des unités élémentaires du travail, pour qu'elles soient à la fois plus autonomes, plus réactives et plus flexibles. Cette réorganisation conduit à décentraliser l'organisation, à aplanir la hiérarchie et à simplifier les canaux de la communication horizontale ou verticale. Elle se traduit concrètement par plusieurs cas de figure :

- De nombreuses firmes adoptent de plus en plus une gestion par principe de simili - holding (la société holding était interdite au Japon jusqu'à l'année dernière) qui décentralise non seulement le centre de profit, mais aussi le centre de gestion des actifs/ retour d'investissement au niveau de la division. Les firmes à multi-métiers comme Sony ou Matsushita correspondent de plus en plus à un ensemble de divisions qui ont leur propre base commerciale, fonctionnent comme des entités hautement autonomes et parfois se trouvent en concurrence mutuelle. Cette tendance va à l'encontre

<sup>5</sup> Ce type de régulation ressemble aux "mesures d'âge" prises dans de nombreux "plans sociaux" français telles que la mise en préretraite ou le "reclassement" etc. Cependant, l'une des différences est qu'elles sont souvent prises en charge par l'Etat en France, alors que, mieux anticipées au Japon, elles sont traitées par les partenaires sociaux.

<sup>6</sup> Notons aussi que le code de travail, guère modifié depuis un demi-siècle, est actuellement en cours d'une révision globale et qu'elle suscite des débats généraux entre le gouvernement et les partenaires sociaux. Les issues les plus discutées portent sur la nouvelle procédure de résolution des conflits individuels (du type de prud'homme), sur la nature du contrat de travail et sur la notion et l'étendue du "travail au forfait" comme cela existe en France pour les cadres.

de la gestion unitaire et centralisatrice de la firme qui reste encore en vigueur, mais crée de sérieuses distorsions entre l'homogénéité de traitement des salariés et les résultats commerciaux très différents selon les métiers. L'unité organisationnelle de la firme se voit alors mise sous tension et écartelée par les forces du marché, et le syndicat d'entreprise, garant d'une telle homogénéité, fait face là au défi majeur de sa raison d'être.

- Les entreprises dont la pyramide des âges est extrêmement défavorable procèdent à l'élimination de postes ou strates hiérarchiques. Honda ou Toshiba ont diminué le nombre des niveaux hiérarchiques de 5 à 3, en réduisant plus de 20 % des cadres hiérarchiques. En parallèle, elles ont remplacé la structure rigide d'emboîtement division/département/section/service par une structure plus souple où le département abrite les équipes de projet caractérisées par la mobilité et par la non-distinction manager/exécutant. Tout se passe ici comme si la forme hiérarchique allait être remplacée par les "cellules" autonomes connectées en réseaux. Cette organisation par projet, fondée plutôt sur un certain professionnalisme, affaiblit la base de l'autorité hiérarchique et facilite, semble-t-il, l'échange entre l'intérieur et l'extérieur de la firme.

De telles tendances diluent les frontières de l'organisation, et s'oppose nettement aux principes organisationnels qui structurent, en général, le marché interne et en particulier président à la production de la hiérarchie au Japon.

II ) Le deuxième aspect porte sur les différentes tentatives de renouveler les mécanismes incitatifs, notamment le système de salaires, considéré comme trop rigide et peu adapté aux nouvelles conditions de concurrence. Sous des formes très variées, on essaie de mettre en place un nouveau système qui incorpore à la fois la flexibilité et plus d'effets d'émulation.

- Il subsiste, d'une part, la propension traditionnelle à réorganiser la partie variable qui est déjà assez importante<sup>7</sup>, en laissant intacte la partie fixe conventionnelle. De ce point de vue, le fait que le critère d'attribution des bonus passe de la combinaison résultat global de la firme/évaluation individuelle modérée à celle de résultat du département (ou de l'équipe)/évaluation individuelle accrue est assez représentative de la rationalisation en cours. De même, on assiste à l'introduction progressive des nouvelles méthodes comme les stock-options ou la prime d'invention proportionnelle au chiffre d'affaires du produit etc. qui visent à stimuler une catégorie ciblée de salariés sur la base individuelle.

- D'autre part, beaucoup de firmes essaient de modifier le cœur des règles salariales, en redéfinissant la notion de compétence. Le système de rémunération à la compétence, diffusé depuis le milieu des années 60, comporte, en dépit de l'évaluation annuelle individuelle, un mécanisme d'alignement plus ou moins automatique, considéré comme un "défaut" majeur. L'ambiguïté de ce système provient en fait d'une confusion entre les compétences potentielles et effectivement mobilisées : l'égalité du traitement salarial - à l'âge (ou l'ancienneté) égal - est souvent justifiée, même si les résultats individuels apparaissent différents, au nom de la prise en considération des compétences potentielles, notion fort subjective et peu mesurable. La définition de plus en plus rigoureuse de la compétence comme capacité réellement utilisée ouvre alors la voie à la correspondance plus stricte entre le résultat et le salaire. Ainsi, certaines firmes ont déjà introduit "nemposei", le salaire au forfait qui, négociable chaque année, dépend en grande partie de la performance individuelle concrétisée. Ce salaire à la performance a le mérite de fluctuer, à la hausse comme à la baisse, au vu du résultat individuel et d'individualiser fortement le traitement de chaque salarié. Ce type de renforcement du mécanisme incitatif vise à stimuler l'autonomie et la créativité individuelle, notamment chez les cols blancs dans les fonctions stratégiques comme le marketing ou

---

<sup>7</sup> Cette partie variable, notamment le bonus, représente en moyenne quatre mois de la rémunération annuelle dans l'industrie. Contrairement à l'idée répandue de l'économie de partage (Weitzman 1984), le montant du bonus, négocié annuellement entre le syndicat et la direction, reste néanmoins peu flexible : son niveau a baissé seulement de 3% en 1994, à l'un des plus forts moments de la crise actuelle. Par contre, le bonus joue traditionnellement le rôle d'incitation - individuelle - à court terme plus important que la partie fixe conventionnelle du salaire.

la R/D, quitte à sacrifier une partie du bénéfice de la coopération. Mais ce nouveau mécanisme semblerait, s'il était appliqué de façon mécanique, heurter souvent le sentiment d'équité, basée plutôt sur le concept de cycle de vie, qui demeure encore largement partagé par les salariés.

III ) Le troisième aspect renvoie à la stratégie de l'hétérogénéisation du salariat. Beaucoup de firmes tentent de créer une certaine hétérogénéité de leurs ressources humaines, alors qu'elles valorisaient traditionnellement leurs cultures d'entreprise, considérées comme intégratrices et homogénéisatrices du salariat. Par delà la réflexion économique sur la culture d'entreprise vue comme réductrice du coût de coordination (Kreps 1990), on peut penser qu'une relative homogénéité du salariat et sa compacité, propices à la diffusion des informations et à l'apprentissage collectif surtout dans un contexte de rattrapage technologique, ont joué un rôle important dans l'appropriation des savoirs technologiques. De même, elles peuvent être considérées, dans un nouveau contexte, comme des obstacles qui, en inhibant les comportements déviants de salariés - sources de créativité - dans l'organisation, mineraient l'originalité individuelle et les initiatives créatrices. Ainsi, les firmes cherchent à diversifier les profils professionnels de leurs salariés et à varier leurs ressources humaines, notamment en vue de la création de technologies génériques. Dès lors, se mettent en place de nouvelles pratiques de gestion ; certaines firmes embauchent des spécialistes de haut niveau avec un contrat à durée limitée, en contrepartie d'une haute rémunération hors tarification ; d'autres accélèrent le rythme de promotion vers la position de cadres, en faisant très tôt le tri des jeunes salariés ; d'autres encore diversifient les canaux de recrutement des jeunes diplômés, en modifiant leurs relations traditionnelles avec les universités etc.

IV ) Le quatrième concerne un début "d'externalisation" d'une partie de la gestion des ressources humaines comme le recrutement, la formation ou même l'évaluation des personnels etc. La gestion du personnel étant traitée comme une affaire strictement interne ou confidentielle, les firmes se dotaient d'une importante équipe dans ce domaine et faisaient rarement appel aux services extérieurs, d'où la nature idiosyncrasique de gestion du personnel dans chaque firme. Cette caractéristique la mieux conservée du modèle japonais de gestion des personnels commence néanmoins à s'effriter devant la tendance générale à externaliser tous les services connexes de la firme. Ce mouvement coïncide avec l'arrivée au Japon des cabinets de consultants anglo-saxons qui diffusent les outils de gestion standardisés comme la méthode Hay, le système de cotation des fonctions CRG. Cette standardisation des outils de gestion, si elle se confirmait, ne resterait pas sans effet sur la structuration des marchés internes et la mobilité externe des salariés (Reynaud 1992).

## CONCLUSION

Certaines de ces différentes innovations institutionnelles s'attaquent, de front, aux règles les plus légitimées sur lesquelles se fonde le modèle japonais d'économie des ressources humaines, pour créer de nouveaux comportements des salariés. En effet, une observation fine des réalités montre qu'il y a, autour de la création des nouvelles règles, une myriade de tentatives de mobilisation et de réactions entre les partenaires sociaux ou des jeux d'agents individuels. Dans ce sens, ce que l'on peut appeler le changement structurel est déjà en gestation, sans que l'ensemble des micro-innovations ne convergent vers une forme précise de cohérence, autrement dit un nouveau modèle d'économie des ressources humaines.

Ces micro-innovations peuvent rester longtemps à l'état latent ou disparaître à terme, faute de réussir à se greffer sur la structure existante. Pour autant, la possibilité de renouvellement des pratiques et des règles n'est pas, non plus, exclue : il existe d'ores et déjà des agents engagés dans des processus - contradictoires - d'apprentissage collectif. Même si leur marge de manoeuvre semble encore étroite pour le moment, l'espace des jeux individuels et institutionnels reste plus ouvert que dans le passé. Ces jeux pourraient prendre une grande ampleur, notamment si la logique de la mondialisation financière venait à altérer la forme japonaise de "corporate governance" qui s'avère

garante de la **compatibilité** entre la lenteur de valorisation du capital et l'engagement mutuel salarial sur le long terme.

### Références Bibliographiques

- Akerlof G. and Yellen J., *Efficiency wage model of the labor market*, Cambridge University Press, Cambridge, 1986.
- Aoki M., *Information, incentives and bargaining in the Japanese economy*, Cambridge University Press, Cambridge, 1988.
- Becker G., "Investment in human capital : a theoretical analysis", *Journal of Political Economy*, Vol.70, 1962, p.9-49.
- Béret P. et Dupray A., *Valorisation salariale de la formation continue en France et en Allemagne*. Document de discussion, Lest, 1998, 30 pages.
- Boyer R., *New directions in management practices and work organisation ; general principles and national trajectories*, Working paper N° 9130, Cepremap, Paris, 1990.
- Boyer R. et Juillard M., "Le rapport salarial japonais a-t-il atteint ses limites?", *Revue économique* Vol.48, N°3, 1997, p.731-739.
- Doeringer P. and Piore M., *Internal labor markets and manpower analysis*, Heath lexington books, 1971.
- Dore R., *British factory - Japanese factory ; the origine of national diversity in industrial relations*, University of California Press, 1972.
- Favereau O., "Marchés internes, marchés externes", *Revue économique* N° 40, 1989, p.273-328.
- Gaffard J-L., *Economie industrielle et de l'innovation*, Dalloz, Paris, 1990.
- Gazier B., *Les stratégies des ressources humaines*, Collection Repères, La Découverte, Paris, 1993.
- Granovetter M., "Economic action and social structure : the problem of embeddedness", *American journal of sociology* 91 (3), 1985, p.481-510.
- Hashimoto M., "Aspects of labour market adjustments in Japan", *Journal of labour economics*, (11) N° 1, 1993.
- Ito M, Hori H and Nohara H., *Nihonteki Jinji no Shinchoru (Nouvelles tendances dans les gestions des ressources humaines)*, Ministère japonais du travail et Japan institute of labour, Tokyo, 1996, 108 pages.
- Kreps D., *Corporate culture and economic theory*, in Alt J.E. and Shepsle K.A.(eds.), *Perspective on positive political economy*, Cambridge University Press, 1990.
- Koike K., *Shokuba no rodokumiai to sanko (Trade-union and participation at the Level of workplace)*, Toyokeisai-shinposha, Tokyo, 1976.
- Koike K., *Nihon no jukuren (Skill formation in Japan )*, Uihaku, Tokyo, 1981.
- Maurice M, Sellier F and Silvestre J.J., *The social foundations of industrial power : a comparaison of France and Germany*, The MIT Press, Cambridge, London, 1986.
- Nelson R and Winter S., *An evolutionary theory of economic change*, Belknap Press of Harvard University, Cambridge, Mass., 1982.
- Nohara H., *Les acteurs de la dynamique industrielle au Japon*, Rapport de recherche du Lest, Laboratoire d'économie et de sociologie du travail, Aix-en-Provence, 1987, 237 pages.
- Nohara H., *Le syndicat d'entreprise et le micro-corporatisme au Japon ; acteurs, compromis et dynamique temporelle*, in Gazier B. (éd.), *Emploi, nouvelles donnes*, Economica, Paris, 1993.
- Nohara H., "Les salaires en France et au Japon ; comparaison des structures des salaires dans l'industrie manufacturière de deux pays de 1978 à 1986", *Travail et emploi*, Ministère du travail, La documentation française, 1995.
- Reynaud B., *Le salaire, la règle et le marché*, Christian bourgeois éditeur, Paris, 1992.
- Rodosho (ed.), *Koyo doko chosa 1993 (Annual survey on employment trends 1993)*, Rodosho(Ministère du travail), Tokyo, 1994.

- Rodosho (éd.), Rodo hakusho 1998 (Livre blanc du travail 1998), Rodosho, Tokyo, 1998.
- Rosenbaum J., *Career mobility in a corporate hierarchy*, Academic Press, 1984.
- Sanwa research institute, Rodojuku no Kadai to Tenbo (The issues and perspectives of labour demand/supply matching), Tokyo, 1995, 132 pages.
- Shinosuka E., *Nihon no koyochosei (Modalités japonaises d'ajustement d'emploi)*, Toyokeisai-shinposha, Tokyo, 1982.
- Silvestre J.J., " Marchés du travail et crise économique : de la mobilité à la flexibilité ", *Formation - Emploi* N° 14, 1986, p.54-61.
- Somucho (ed.), Rodoryoku chosa nenpo (Annual reports on the labour force survey 1995,1996) Somucho Tokeikyoku, Tokyo, 1995,6.
- Spence M., " Job market signalling ", *Quarterly journal of economics*, 1973, p.355-374.
- Stankiewicz F., " Choix de formation et critère d'efficacité du travail : adaptabilité et financement de la formation générale par L'entreprise ", *Revue économique*, Vol.47,N°5, 1995.
- Tachibanaki T. (ed.), *Labour market and economic performance*, Macmillan Press, 1994.
- Ujihara S., *Nihonteki rodoshijo no mokei (the Japanese model of labour market)*, Tokyo University Press, 1958.
- Weitzman M.L., *The share economy*, Harvard University Press, 1984.
- Williamson O.E., *Markets and hierarchies*, Free Press, New York, 1975.
- Williamson O.E., *The economic institutions of capitalism : firms, markets, relational contracting*, Free Press, New York, 1985.